

Man möchte fast glauben, dass es wahr ist: Die deutsche Soziologie hat die Organisation entdeckt. Seit knapp sechs Jahren gibt es eine Sektion Organisationssoziologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Damit stellt sich die akademische Soziologie im deutschsprachigen Raum tatsächlich der peinlichen Realität, dass sie sich mit der nach der Familie zweithäufigsten Form menschlicher Vergesellschaftung viele Jahrzehnte lang vorwiegend über Umwege wie die Betriebs- und Industriosozologie oder andere spezielle Soziologien beschäftigt hat.

Organisation entwickeln

VON HANS-WERNER FRANZ



Foto: pexels.com

Dabei waren Organisationen aller Art aus jeweils speziell interessierter Sicht permanent Gegenstand soziologischer Beschäftigung, wobei unterschiedlichste Perspektiven, Betrachtungsweisen und Theorieansätze fast nach Belieben zum Einsatz kamen. Sicher sind Theorie- und Methodenpluralismus eher von Vorteil, wenn es darum geht, sich empirisch forschend mit Verhältnissen und Entwicklungen in Organisationen zu beschäftigen. Dennoch ist es hilfreich, wenn man für eine ausgereifte organisationstheoretische Grundlegung von Forschung zum gewählten Gegenstand nicht immer erst die weitläufige amerikanische Soziologie bzw. ihre spezifischen Interpretationen im deutschen Sprachraum durchleuchten muss.

Organisationssoziologie und Organisationsberatung

„Die Organisationssoziologie befasst sich mit Unternehmen, Schulen, Verwaltungen, Parteien, Kirchen, Universitäten, Krankenhäusern, Gerichten, Sportvereinen usw., also mit all jenen Sozialgebilden, die als Organisationen bezeichnet werden und sich als solche von z.B. Familien, informellen Gruppen, Cliques, Nachbarschaften, sozialen Netzwerken unterscheiden lassen. Das Interesse gilt dabei den spezifisch organisatorischen Strukturen, den gesellschaftlichen Ermöglichungs- und Einschränkungsverhältnissen sowie den Funktionsweisen und Prozessen, die die Reproduktion der Organisationen in der Auseinandersetzung mit ihren Umwelten ermöglichen.“ (Tacke

2010, S. 341) Für Veronika Tacke und Thomas Drepper (2018, S. 9f.) ist die Organisationssoziologie eine deskriptiv-analytische Wissenschaft, „der es nicht um den normativen Entwurf von Best-Practice-Konzepten des Organisierens“ gehe (ebenda, S. 10). „Das Markenzeichen organisationssoziologischer Analysen kann man in *gesellschaftsbezogenen, deskriptiven* Analysen von Organisationen als Sozialsystemen sehen“ (ebenda, S.14), wobei Organisationen zunächst organisationsbezogen und erst in zweiter Linie gesellschaftsbezogen betrachtet würden.

Dieser programmatische Verzicht auf Gestaltungsansprüche kontrastiert jedoch mit dem Anspruch, Einfluss auf die Organisationsberatung zu nehmen, den Veronika Tacke (Universität Bielefeld) und André Kieserling (damals München, inzwischen auch Bielefeld) 2014 im Gründungsauftrag für die Sektion Organisationssoziologie in der DGS formuliert haben. Darin widmen sie dem Übergang „von der Unternehmensberatung zur Organisationsberatung“ sogar ein eigenes Kapitel und stellen diesen Aspekt ausdrücklich in den Kontext der Entwicklung von Bachelor- bzw. Masterstudiengängen, denen ein „Beitrag zur Berufsvorbereitung abverlangt“ werde.

Diese Formulierung liest sich, als sei es eine Zumutung, auch von einem Soziologiestudium einen Beitrag zur Berufsvorbereitung zu verlangen. Dabei könnte man doch eigentlich noch viel weitergehend vermuten, dass Organisationssoziologie nicht nur einen Beitrag zur Ausbildung von Organisationsberatern, sondern sogar von Managern und Managerinnen leisten könnte, ja sogar müsste. Deren Aufgabe ist es nicht zuletzt, die Organisation, für die sie verantwortlich sind, kontinuierlich weiterzuentwickeln. Ihnen dafür Rüstzeug an die Hand zu geben, ist nun wirklich keine von weither geholte Anforderung an die Organisationssoziologie. Leider kontrastiert das wie bei den meisten für die Berufspraxis relevanten Anforderungen in sozialwissenschaftlichen Studiengängen damit, dass das akademische Lehrpersonal größtenteils von solchen Dingen keine Ahnung hat. Viele Jahre Mitarbeit in Akkreditierungskommissionen von Studiengängen haben diese meine Ansicht zu Wissen gerinnen lassen. Der Bielefelder Fakultät für Soziologie ist es mit der Verpflichtung von Stefan Kühl allerdings gelungen, Organisationsberatungskompetenz satt einzubinden. Kühl ist nicht nur Pro-

fessor für Organisationssoziologie, er ist seit langer Zeit auch selbst Berater für die Metaplan-GmbH, die auf ihrer Website mit dem Slogan „Kompetenz im Verstehen, Gestalten und Führen von Organisationen“ wirbt, und einschlägig mit zahlreichen Publikationen u.a. zu den Modellen der Beraterszene hervorgetreten.

Managen heißt Organisation entwickeln

Nehmen wir mal den unwahrscheinlichen Fall an, eine Fakultät für Soziologie würde sich tatsächlich überlegen, wie sie einen Beitrag zur Aus- oder Weiterbildung von Organisationsberatern oder gar für „general management“ jenseits der Vermittlung von systemischen Grundbegriffen leisten kann. Sie würde sich also vornehmen, ein anwendungsorientiertes, wissenschaftliches Studium zu entwerfen. Müsste sie dann nicht, so wie bei Betriebswirtschaftlern ökonomische Entscheidungsspiele und –modelle genutzt werden, ein systemisches Organisationsmodell haben, das die Koordinaten von Managementhandeln – also Entscheidungen zur Entwicklung der Organisation vorbereiten und treffen – nicht nur simuliert, sondern gleichzeitig auch als Entscheidungs- und Handlungsmodell für ein reales Unternehmen dienen kann? Ein Modell, das nicht nur zum Lernen dient, sondern Leitlinien für den Managementalltag in jedweder Form der Organisation liefert? Das also nicht nur deskriptiv ist (wie die Organisationssoziologie angeblich sein soll), sondern auch präskriptiv, ohne unmittelbar normativ zu sein? Wäre das nicht das *missing link* zwischen einer analytisch-deskriptiven Soziologie und einem ernsthaften Versuch, die Soziologie für mehr zu nutzen als für das Heranzüchten akademischer Soziolog*innen, die dann mehrheitlich nolens volens auf sich selbst gestellt versuchen müssen, sich in einer unbekannteren gesellschaftlichen Realität zu rechtzufinden?

Es gibt ein solches Modell. Leider wird es von der Organisationssoziologie vollständig ignoriert. So wie sich die akademische Soziologie nie ernsthaft mit Qualitätsmanagement befasst hat, das doch ausschließlich mit sozialwissenschaftlichen Methoden arbeitet und ein wichtiges Berufsfeld für Absolvent*innen sozialwissenschaftlicher Studiengänge sein könnte (Franz 2010), sein müsste (!), hat die Organisationssoziologie komplett verschlafen, dass sich seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts ein systemisches Modell zur Entwicklung der Qualität von Management herausgebildet hat, das seitdem immer weiter optimiert worden ist. Es ist vor allem Betriebswirtschaftlern mit einem systemischen Verständnis von Organisation überlassen worden, dieses Modell zu entwickeln und im Rahmen eines kontinuierlichen und empirisch basierten Diskurses in mehr als dreißig Jahren auf

Organisationssoziologie sollte auch das Rüstzeug für die Anforderungen der Berufspraxis vermitteln. Das akademische Lehrpersonal hat davon jedoch größtenteils keine Ahnung.

den heutigen Stand zu verbessern. Und das haben sie ganz ohne Soziologen hervorragend getan. Stellvertretend für viele BWLer sei hier Prof. Klaus J. Zink von der TU Kaiserslautern genannt.

Die Rede ist vom EFQM-Excellence-Modell. Entstanden als Total-Quality-Ansatz, der die eklatanten Schwächen des damaligen Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9001 überwinden sollte, bietet es einen offenen systemischen Managementansatz, der jedwede Organisation sowohl analytisch durchdringen hilft als auch entscheidungs- und handlungsvorbereitend genutzt werden soll. Bei dem Modell geht es nicht um Qualitätsmanagement, sondern um die Qualität von Management. Das Wort Qualität taucht dabei allerdings nicht ein einziges Mal auf. „Qualitätsnormen oder Verbesserungsprogramme nach den Standards der European Foundation for Quality Management“ (EFQM,) wie Stefan Kühl (2015, S. 87) sie entdeckt zu haben glaubt, existieren nicht. Das Modell hat weder Normen noch Standards, ist auch kein Verbesserungsprogramm. Die Formulierung zeigt, dass er sich nullkommanull damit befasst hat und das Modell nicht kennt. Er steckt es unbesehen in den Sack Qualitätsmanagement und entdeckt dann Paradoxien, die im praktischen Einsatz der anderen von ihm aufgeführten Methoden und Maßnahmen stecken mögen, mit dem Excellence-Modell von EFQM aber nicht das Geringste zu tun haben.

Ganz wie es Schimank (1994, S. 240 ff) und Kieserling und Tacke im Gründungsauftrag (2014) für die Sektion Organisationssoziologie verlangt haben, stellt dieses Modell einen organisationsbezogenen Zugang zum Funktionsverständnis von Organisationen her. „Wählt man einen gesellschaftsbezogenen Zugang, dann wird die Organisation als Teil der Gesellschaft oder als Teil von Teilsystemen der Gesellschaft behandelt und relativ direkt an ihrem Beitrag zur Lösung gesamtgesellschaftlicher oder teilsystemspezifischer Probleme gemessen. Man disponiert über die Organisation wie über eine – kollektiv handlungsfähige (da adressierbare) – Einheit, ohne sich um Außenabgrenzung, Binnenkomplexität und Eigendynamik der Organisation viel zu kümmern. Der organisationsbezogene Zugang hebt demgegenüber zunächst einmal diese Eigendynamik der Organisation hervor und stellt dabei die Gesellschaft nur als Umwelt oder nur als Übersystem ohne determinierende Kraft in Rechnung. Beide Perspektiven haben und behalten ihr Recht, und zwar auch ein kritisches Recht gegen die Verabsolutierung der jeweils anderen Perspektive. Eine radikale Trennung wäre auch alles andere als wünschenswert. Gleichwohl macht es einen Unter-

schied, wie man die Schwerpunkte setzt.“ Genau dieses Postulat des prioritär organisationsbezogenen Zugangs zu einem systemischen Verständnis von Organisation erfüllt das Excellence-Modell.

Sein Ziel ist es, die Selbstreflexion der Organisation insgesamt, vor allem natürlich der für sie Verantwortlichen, in Gang zu setzen und zu halten. Bezugsgrößen sind dabei die wechselseitigen Erwartungen und Beziehungen der am Erfolg der Organisation interessierten Gruppen (stakeholder). Ziel von Excellence ist es, die Erwartungen und Beziehungen innerhalb und außerhalb der Organisation in ihrer Dynamik zu verstehen und Strategien zu entwickeln, wie diese zu befriedigen sind. Empirische Erhebungen sowohl zu den Erwartungen an die Organisation als auch zu den erreichten Ergebnissen aus der Binnen- wie aus der Außensicht unterstützen dabei die Diagnose- und Bewertungsfähigkeit der Organisation. Angestrebt wird selbstverständlich die Entwicklung und Optimierung der Organisation für dieses bewegliche Ziel der Excellence, ohne jedoch jemals von einem erreichbaren optimalen Zustand auszugehen, da sich die Rahmenbedingungen ja permanent verändern. Damit läuft Stefan Kühls Verdikt der „vergeblichen Suche nach der optimalen Organisationsstruktur“ – so der Untertitel seines Buchs „Sisyphos im Management“ (2015) – ins Leere.

Management-Excellence als Modell

Seit diesem Jahr gibt es zwei Ausprägungen des Excellence-Modells: die bis 2019 allein gültige Fassung, bei der eher ein analytischer Ansatz im Vordergrund steht, und die ab Frühjahr 2020 propagierte Fassung, bei der auf die aktive, praktische Veränderung der Organisation fokussiert wird. Für beide Fassungen gilt jedoch das gleiche Verständnis der Organisation als soziales System, in dem ihm zugehörige Menschen im Rahmen vor- bzw. selbst gegebener Strukturen, Regeln und Werte einen sachlichen Zweck (Produkt, Dienstleistung) und den ökonomischen Zweck verfolgen, einen Überschuss zu erwirtschaften, zumindest aber nicht dauerhaft mehr auszugeben als einzunehmen, da sonst die Reproduktion bzw. das Überleben der Organisation in Frage gestellt wird (ausführlicher in Dalluege und Franz 2015). Management ist verantwortlich für das erfolgreiche Funktionieren von Organisationen im Hinblick auf beide Zwecke und ggf. für die Veränderung und Entwicklung der Organisation, wenn die Ergebnisse und die erkennbare Veränderung der Rahmenbedingungen dies erfordern. Zentral hierfür ist die von einer soziologischen Warte selbstverständliche Einsicht, dass dies erfolgreich nur mit den Menschen der Organisation geht.

Für Juristen, die meisten BWLer und Politologen steht die Verfasstheit der Organisation im Vordergrund; hier ist Organisation vor allem ein unterscheidbar verfasster Container mit Menschen drin.

Für die Entwicklung von Organisationen müssen immer wieder zwei Fragen beantwortet werden: Tun wir das Richtige? Und: Tun wir das richtig? Das Excellence-Modell liefert einen auf der Grundlage empirischer Daten entwickelten Katalog von Statements, die es möglich machen, die unterschiedlichen Elemente einer Organisation zu bewerten. Diese Bewertung erfolgt vordringlich durch die Organisation selbst, nur der Möglichkeit nach durch externe Bewerter. Es geht also weder um Normen oder Standards, die man erreichen oder nicht erreichen kann (ja/nein) noch um Verbesserungsprogramme, sondern um Selbsterkenntnis und (Neu-) Ausrichtung, also um Lernen und Innovation. EFQM liefert hierzu mit RADAR ein quantifizierbares qualitatives Bewertungsschema.

Eine Organisation, die das zum ersten Mal macht – und so wäre das auch bei Studierenden, die z.B. zunächst ihre Universität als gemeinsamen Analysegegenstand nutzen könnten – würde sich vorab am ehesten zunächst einer Stakeholderanalyse unterziehen. Jede Organisation hat fünf Gruppen von Menschen oder Institutionen, die aus durchaus unterschiedlicher Sicht an ihrem Erfolg interessiert sind. Ziel der Analyse ist es, einen gemeinsamen Bestand von Wissen über die Erwartungen und Beziehungen zu schaffen, die der Organisation als Leistungsgemeinschaft, ihrem Zweck, ihrer gegebenen Struktur, ihren Prozessen und ihren Werten zugrunde liegen. Dieses für jede Organisation spezifische Beziehungsgeflecht ist konstitutiv für das Excellence-Organisationsmodell, ohne selbst Gegenstand des Modells zu sein.

Diese fünf Interessengruppen (s. Abb. 1) sind:

- die Investoren von Kapital, Zeit, Interesse, die nicht selten zugleich auch Ziele und Werte vorgeben oder erwarten, bei einem Krankenhaus andere als einem bei einem Waffenhersteller;
- die externen Kunden, also diejenigen, die die Produkte und Dienstleistungen der Organisation kaufen bzw. in Anspruch nehmen; beim Krankenhaus einerseits die Patient*innen, andererseits z.B. die Krankenkassen usw.;
- die Beschäftigten, also all diejenigen Personen, die über einen Dienst- oder Arbeitsvertrag an die Organisation gebunden sind;
- die Partner, das sind Lieferanten von Ge- und Verbrauchsgegenständen (Maschinen und Materialien), Diensten oder wichtigen Informationen; bei vielen Unternehmen ist das auch die oft wachsende Zahl von Mitarbeiter*innen, die nicht Teil der Organisation sind, sondern über Verleihfirmen vertraglich gebunden werden;
- die gesellschaftliche und natürliche Umwelt; dazu gehören Gesetze und Regelwerke (DIN-Normen, Sicherheitsbestimmungen und andere Standards) ebenso wie ökologische Richtwerte (Lärmemission, Materialeigenschaften usw.), die zu beachten sind, aber auch die selbst gesetzten kulturellen Werte und Normen und die Art und Weise, wie eine Organisation von der Öffentlichkeit und dem sie umgebenden Gemeinwesen gesehen werden will bzw. wird.

Die eigentliche Aufgabe des Managements besteht darin, dieses komplizierte Interessengeflecht unter einen Hut zu bringen, die Organisation mit ihren Regeln und Hierarchien immer wieder so zu optimieren, dass die Befriedigung der Bedürfnisse dieser fünf Interessengruppen als gemeinsame Leistung der Organisation angesehen wird.

Das EFQM-Excellence-Modell bis 2019

Um das aus neun Kriterien bestehende Modell (s. Abb. 2) zu verstehen, ist die bis 2019 bevorzugte Darstellung leichter nachvollziehbar. Theoretisch kann man bei der Anwendung des Modells beginnen, wo man will. Systematisch gesehen kann man „hinten“ bei den Ergebnissen (Kriterien 6-9) oder am Beginn des Modells bei den durch Entscheidungen und Maßnahmen beeinflussbaren strukturellen Bedingungen der Organisation, den Befähigern (Kriterien 1-5), einsteigen. Kriterium 5 in der Mitte beinhaltet die Prozesse und die daraus entstehenden Produkte und Dienstleistungen. Insgesamt versteht sich das Modell nicht nur als kritisch analytischer Spiegel, sondern als dynamisches, sich von Mal zu Mal der Analyse entwickelndes dynamisches Abbild einer lernenden, sich selbst verbessernden und entwickelnden Organisation.

Die fünf Zufriedenheiten

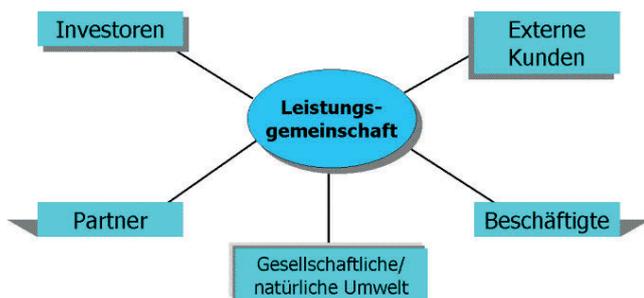
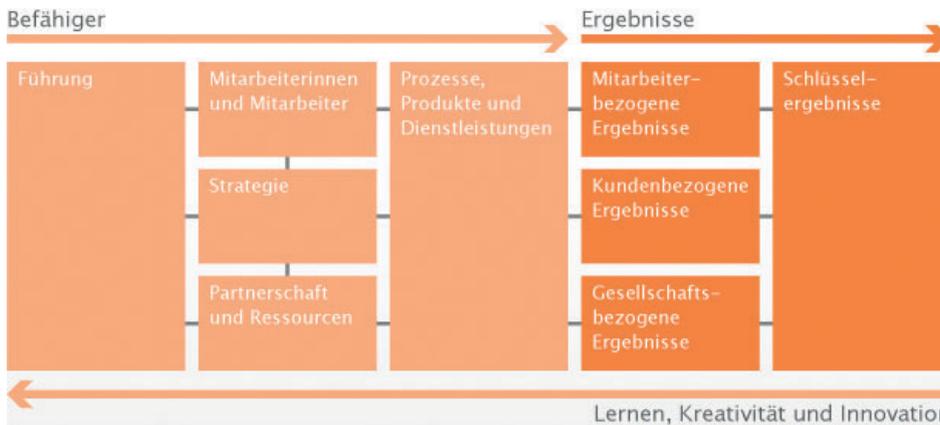


Abb. 1: Mindmap zur Stakeholder-Analyse "Die fünf Zufriedenheiten" (Dalluege u.a. 2012)



sondern eines, das Führung und Management als sinnstiftende Aufgabe versteht.

Die Ergebniskriterien beinhalten nicht nur die realen Ergebnisse, wie die Buchhaltung sie hergibt, sondern auch die durch Informationssammlung und Umfragen zu erhebende Außensicht der internen und externen Stakeholder. Diese Bewertung kann als Selbstbewertung durchgeführt werden und verlangt breite Beteiligung

Abb. 2: Das Excellence-Modell bis 2019 (www.efqm.de)

Zu jedem der neun Kriterien legt das Excellence-Modell einen Katalog von Statements zur Bewertung vor. Hier kann man mit einfachen Mitteln (Dalluege und Franz 2015, Dalluege et al. 2012) oder (für Fortgeschrittene) mit dem RADAR-Modell von EFQM den Stand (s)einer Organisation empirisch unterlegt eruieren. Die Logik des genialen RADAR-Modells erlaubt es, die Qualitätsentwicklung einer Organisation zu quantifizieren (s. efqm.de). Alleine dieser Statementekatalog ist für die Verantwortlichen einer Organisation – und wäre gerade für Studierende – eine unverzichtbare Quelle mit schier unerschöpflichem Reichtum an kritischem Potenzial, wenn es darum geht, die Komplexität der eigenen Organisation – oder einer x-beliebigen Organisation – abzubilden.

Sehr vereinfacht dargestellt, muss sich das Management fragen lassen, worin ihre Führung besteht oder (in Zukunft) bestehen soll, welche aktuelle Strategie verfolgt wird oder in den nächsten Jahren verfolgt werden soll und wie dabei mit der wichtigsten Ressource, dem Wissen und Können der Menschen, umgegangen wird oder werden soll. Die Menschen, das sind zum einen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation, zum anderen die Partner der Organisation, die durch andere als Arbeits- oder Dienstverträge an der Leistungserbringung der Organisation beteiligt sind: Leiharbeiter*innen, Zulieferer von Material, Technik und Information, Berater*innen usw.

Seit vielen Jahren beinhaltet der Statementekatalog in allen Kriterien Items, die eine Bewertung der Integrität des Managements und der Nachhaltigkeit seiner Strategien im Hinblick auf die natürliche und gesellschaftliche Umwelt der Organisation verlangen. Schon lange ist das Modell kein managementtechnokratisches mehr,

aus der Organisation. Zudem kann das Modell leicht mit Tools wie der Balanced Scorecard oder Qualitätsmanagementsystemen kombiniert werden, um genauere empirische Unterfütterung zu bekommen. Erst Organisationen, die sich ausreichend fit dafür fühlen, werden sich einer externen Bewertung durch ein hochprofessionelles Peer-Review-Verfahren unterziehen. Dem bewertenden Expertenteam, dessen Größe abhängig ist von der Größe der zu bewertenden Organisation, gehören Manager anderer Organisationen und Berater*innen an, die Vergleichserfahrung aus zahlreichen anderen Organisationen mitbringen.

Aus dem Kreis dieser Expert*innen heraus wird auch regelmäßig die Verbesserung und Entwicklung des Modells selbst betrieben. So ist es zu dem neuen Excellence-Modell gekommen, das über die Analytik hinaus eine stärker auf Dynamik, Veränderung und Entwicklung fokussierte Sicht der Organisation beinhaltet.

Das EFQM-Excellence-Modell 2020

Die Symbolik des neuen Modells ist, ohne seine gewachsene Systematik und Analytik vermissen zu lassen, erkennbar mehr auf Machen als auf Analysieren angelegt. Nicht umsonst stehen in seinem Zentrum die drei Hauptelemente des Verbesserungskreislaufs: die Ausrichtung (oder Direktion), deren Realisierung und die damit erzielten Ergebnisse. Mehr noch als (Selbst-) Verbesserung wird die Weiterentwicklung und Transformation von Organisation erheblich stärker als Aufgabe implementiert. Daher wird Führung nicht nur als oberste Führung, wie bisher vorwiegend, auf den Prüfstand gestellt, sondern als sich durch alle Stufen der Hierarchie ziehende Ausrichtung gesehen. Die Kultur einer Organisation war schon bisher immer indirekt involviert, ihre Entstehung als Lern- und Verbesserungskultur intendiert. Jetzt ist sie eine explizite Be-

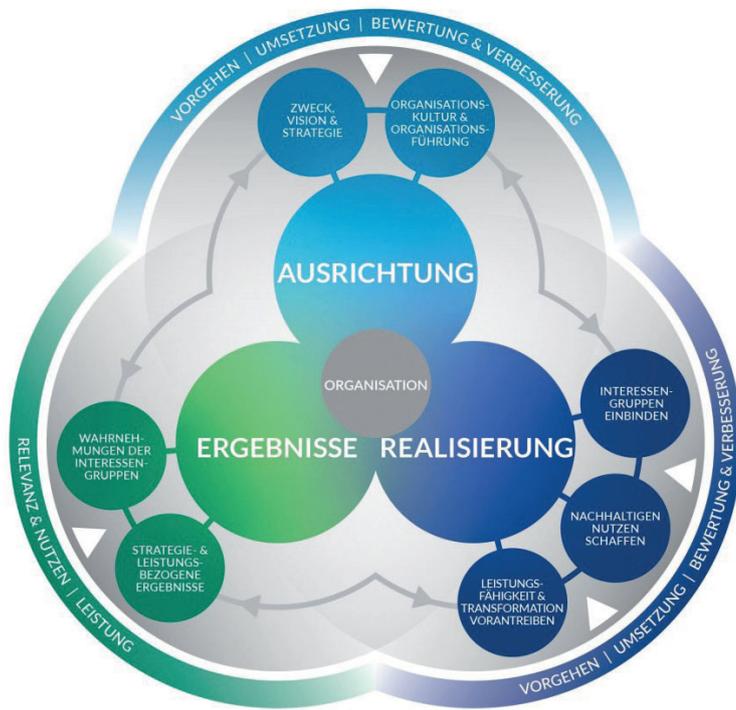


Abb. 3: Das Excellence-Modell 2020 (www.ilep.de)

trachtungsdimension geworden. Mehr noch als bisher ist das Excellence-Modell zu einem Managementmodell geworden, bei dem es nicht um Qualitätsmanagement, sondern um die Qualität von Management geht.

Fazit

In diesem Beitrag bin ich von der unwahrscheinlichen Annahme ausgegangen, die deutsche Organisationssoziologie könnte tatsächlich versuchen, über ihre deskriptiv-kontemplative Ausrichtung hinaus so etwas wie einen konstruktiven Beitrag zur Ausbildung nicht nur von Organisationsberater*innen, sondern von Management zu leisten. Dafür bräuchte sie neben den vielen hochinteressanten Spielmodellen der Betriebswirtschaftler ein eigenes, systemisch angelegtes Modell von Organisation, um deren Funktionieren als sich selbst entwickelndes Beziehungssystem menschlicher Tätigkeiten abzubilden und Studierenden jedwede Form von Organisation spielerisch lernend zugänglich zu machen. Das Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management ist ein solches Managementmodell und hat dies durch die 2020 neu vorgestellte Version eindrucksvoll unter Beweis gestellt.

Literatur

Dalluege, C. A., und Franz, H.W. 2015. IQM Integriertes Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung, 4. Aufl. Bielefeld: wbv

Dalluege, C.A., Franz, H.W., Pfeffer, W., Schneider, H.J. 2012. Excellence durch nachhaltige Unternehmensstrategien. EFQM im Mittelstand. Düsseldorf: ifaa/Haefner-Verlag Efqm.de: Deutschsprachige Website der European Foundation for Quality Management.

Franz, H.W. 2010. „Berufsfeld Qualität“, in soziologie heute, Heft 12, August 2010, S.12-14
Ilep.de: Website der Initiative Ludwig Erhardt Preis, des deutschen Arms von EFQM.

Kühl, S. 2015. Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Frankfurt/New York: Campus

Kieserling, A. und Tacke, V. 2014. Der Organisationssoziologie eine Adresse! Antrag an die DGS zur Einrichtung einer Arbeitsgruppe/Sektion Organisationssoziologie, <http://www.organisationssoziologie.de/ag/diesektion/grundungsaufwurf>

Schimank, U. 1994. „Organisationssoziologie“. In: Kerber, Harald; Schmieder, A. (Hg.), Spezielle Soziologien, Problemfelder, Forschungsbereiche, Anwendungsbedingungen, S. 240-254. Reinbek: rororo

Tacke, V., 2010. Organisationssoziologie. In: Handbuch Spezielle Soziologien, Kneer, G. und Schroer, M. (Hrsg.), S. 341-359. Wiesbaden: Springer VS

Tacke, V. und Drepper, T. 2018. Soziologie der Organisationen, Wiesbaden: Springer VS



Dr. Hans-Werner Franz ist Mitglied des Geschäftsführenden Vorstandes des BDS (Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen) und Permanent Advisor of ESSi (European School of Social Innovation) mit Sitz in Wien.

Jüngste Publikationen:
 IQM Integriertes Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung (gem. mit C.- Andreas Dalluege),
 Hans-Werner Franz /Josef Hochgerner / Jürgen Howaldt (Hrsg.): Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society,
 Hans-Werner Franz / Christoph Kaletka (Hrsg.): Soziale Innovationen lokal gestalten.

Kontakt: hwfranz@bds-soz.de